



LEROY MERLIN

LA « PROMESSE RELATIONNELLE » EN MAGASIN

En juin 2015, pour l'ouverture de son 2^{ème} magasin parisien, Leroy Merlin réinventait le magasin de bricolage en centre-ville, faisant de la visite du client un moment mémorable. Accompagné par l'Académie du Service, ce magasin incarne deux concepts innovants : le « client-ami » et la « symétrie des attentions ». Un an après son lancement, secrets d'une success-story qui place clients et collaborateurs au centre de toutes les attentions.

Cette expérience réussie se situe dans la continuité d'une démarche initiée 3 ans plus tôt et localisée cette fois sur le magasin de Maizières-les-Metz, « magasin laboratoire » de la promesse relationnelle. Ensemble, ces deux expériences ont fait la preuve qu'il était possible d'accueillir autrement un client dans un magasin de bricolage, et que la symétrie des attentions, dont l'état d'esprit était déjà fortement ancré chez Leroy Merlin, est un concept fort et structurant dans le monde du retail.

LES ENJEUX

Ses concurrents étaient déjà solidement implantés dans Paris et le e-commerce ne cesse de progresser. Qu'a donc fait Leroy Merlin pour réussir le lancement de son second magasin parisien, situé au cœur du 12^{ème} arrondissement ? L'enseigne a misé sur la relation humaine, à la fois dans le service apporté aux clients et dans le management des équipes.

La réflexion de fond menée en amont a classiquement démarré sur l'offre qu'un client vient chercher en magasin : « Il était important d'adapter notre



L'enseigne a misé sur la relation humaine, à la fois dans le service apporté aux clients et dans le management des équipes.

LES POINTS CLEFS

Une démarche à forte valeur ajoutée, en 3 points :

- **L'ambition** : transformer une culture « de la vente de produits » en une culture du « prendre soin », pour se distinguer de ses concurrents et de l'achat sur le web.
- **La proposition** : mettre en œuvre en synergie deux concepts, le « client-ami » et la « symétrie des attentions ». La promesse relationnelle est formulée comme suit : recevoir le client comme s'il était un ami et de faire vivre à ses collaborateurs ce que l'on souhaite faire vivre à ses clients.
- **Le résultat** : un accueil « 5 étoiles » pour les clients comme pour les collaborateurs et un service d'excellence au rendez-vous, mesuré par les enquêtes de satisfaction.

concept à l'habitat hyper urbain» rappelle **Marie-Dominique Marguery**, Directrice du Magasin, «car habiter en centre-ville, c'est avoir des contraintes particulières. Les clients veulent notamment trouver des solutions d'aménagement pour leurs appartements, un peu plus petits qu'ailleurs».

MAIS, SURTOUT, L'ÉQUIPE A VOULU RÉPONDRE À DEUX QUESTIONS CLÉS :

- Comment se fait-il qu'un client puisse repartir sans rien ?
- Quelle relation humaine inventer et insuffler aux équipes pour que le client, grâce à sa venue en magasin, réalise son projet, quel qu'il soit ?

«Nous recherchions l'excellence du service, nous voulions aller au-delà de la satisfaction du client, qui correspond pour nous au standard de base et permet seulement de ne pas le décevoir. Et nous étions convaincus que nous devions bâtir une relation exceptionnelle avec nos collaborateurs pour y parvenir», commente **Marie-Dominique Marguery**.

D'où l'appel à l'Académie du Service : « Nous avons accompagné Leroy Merlin pour passer d'une culture de grande distribution à une culture relationnelle, et en faire une vision partagée. Avec leurs équipes, nous avons valorisé l'expérience client en magasin autour de trois dimensions clés que sont le temps, la pédagogie et le projet du client », expliquent **Charles Ditandy** et **Benoît Meyronin**, directeurs associés de l'Académie du Service. Ce qui s'est traduit par la mise en œuvre de deux concepts : celui du «client-ami» et celui de la «symétrie des attentions».



le concept était enrichi par l'adoption d'une démarche inspirée par l'hôtellerie : le « welcomer »



A Paris, ce concept a été poussé plus loin à travers la notion de « client-ami »

Sur le 1^{er} magasin laboratoire, à Maizières-les-Metz, le concept était enrichi par l'adoption d'une démarche inspirée par l'hôtellerie : le «welcomer». Dès l'entrée du magasin, les clients étaient salués et pris en charge, mais aussi lors de leur sortie, notamment lorsque celle-ci se faisait manifestement sans achat. A Paris, ce concept a été poussé plus loin à travers la notion de «client-ami», mais toujours dans un double esprit de proactivité vis-à-vis du client et de rattrapage des clients ressortant sans achat.

LE «CLIENT-AMI» : PROACTIVITÉ ET EMPATHIE

Ce concept est décliné à chaque étape du parcours du client en magasin. «Le ton est donné dès l'accueil : des ambassadeurs vont au-devant des clients pour comprendre leur projet et les aiguiller avec toute la pédagogie nécessaire dans leur parcours. Puis, ils prennent congés lors de leur départ», explique **Marine Grousson**, responsable du Personnel et des Ressources Humaines. Dans le magasin lui-même, les équipes prennent ensuite le relais.

«L'ami, c'est celui qu'on ne laisse pas tomber au milieu du chemin. On se préoccupe de savoir comment il repart. Nous avons donc amené les conseillers d'une culture vente conseil à une culture du «rendre service», du «prendre soin», car le client qui quitte un rayon n'a pas nécessairement terminé ses achats. Les collaborateurs lui demandent où il va, l'aident à trouver plus rapidement sa prochaine étape, l'orientent pour rendre son parcours plus efficient» précise **Charles Ditandy**.

Enfin, le client peut se détendre et accéder à une large palette de services dans un véritable appartement au cœur du magasin (cf. encadré), lui-même inspiré de la Maison du Client imaginée dans l'Est de la France.

Pour que toute l'équipe puisse atteindre des objectifs relationnels précis, les postures et les protocoles spécifiques à mettre en œuvre ont été définis sous l'impulsion de l'Académie du Service, grâce à un référentiel de service.

LA «SYMÉTRIE DES ATTENTIONS» ET UNE ORGANISATION ADAPTÉE

Cette promesse relationnelle a été rendue possible par «un accueil 5 étoiles aussi pour nos collaborateurs», poursuit **Marine Grousson**, en appliquant le concept de la «symétrie des attentions». Développé par l'Académie du Service, il postule que la qualité de la relation entre les clients et les collaborateurs est fortement liée à la qualité de la relation entre les managers et leurs collaborateurs.

«Ce puissant levier pour forger l'esprit d'équipe, libérer l'initiative des collaborateurs et rendre l'expérience client mémorable, implique un changement de prisme managérial. Nous avons donc réalisé avec les équipes un travail très approfondi pour définir, avec le sens du détail, cette symétrie des attentions et l'ancrer de manière efficace et stable dans le quotidien», explique ainsi **Charles Ditandy**.

Ainsi, tout a été construit pour que les collaborateurs soient bien accueillis et travaillent dans les meilleures conditions. Outre la lettre de bienvenue envoyée quelques jours avant leur intégration, tous ont été coachés sur leur métier et sur la relation client par l'Académie du Service, lors d'une semaine de formation de transition entre les travaux et l'ouverture aux clients. «Après une chasse au trésor dans d'autres magasins de bricolage et la visite d'enseignes inspirantes comme Nespresso, Apple ou Guerlain, ils ont pu vraiment répéter, s'exercer, se mettre en situation au service du client», se souvient **Marine Grousson**. L'organisation a aussi été revisitée afin que le personnel en rayon soit disponible pour les clients. Les espaces de travail des collaborateurs sont considérables (600 m²) et particulièrement soignés : ils disposent d'un appartement où chacun a apporté sa touche (cf. encadré).

Aujourd'hui, cette symétrie des attentions est cultivée lors des briefes d'équipe journaliers ou du repas convivial partagé tous les vendredis, et illustrée par un management souple fondé sur la confiance, l'autonomie et le dialogue. Résultat, chacun se sent responsable de la qualité de la relation client et n'hésite pas à être proactif : au Leroy Merlin Daumes-



➤ *Nous avons voulu au départ que l'excellence relationnelle soit l'élément qui distingue notre magasin.*

nil, on est volontaire et on se relaie pour accueillir les clients, on accompagne une personne âgée jusqu'à sa voiture et on indique où acheter dans le quartier ce qu'on n'a pas trouvé...

«Nous avons voulu au départ que l'excellence relationnelle soit l'élément qui distingue notre magasin. Et c'est le cas, son succès est avant tout celui de nos 131 collaborateurs», conclut **Marie-Dominique Marguery**. De fait, depuis sa création le magasin caracole en tête sur la qualité relationnelle dans tous les baromètres clients menés au sein de l'enseigne.

DEUX APPARTEMENTS EN MIROIR

«Nous avons voulu que le client se sente chez nous comme il se sent chez lui. Nous avons donc créé un appartement, où il fait ce qu'il veut, comme il veut, quand il veut» souligne **Marine Grousson**. Cet espace de détente comprend aussi des zones de services utiles pour ses projets : des cours de bricolage à la location de matériels, de la livraison à la pose en passant par la librairie multimédia...

Illustration de la symétrie des attentions, les collaborateurs disposent aussi d'un appartement composé d'un espace détente, d'un salon, d'une salle à manger, d'une cuisine et de vestiaires. Un appartement fait pour eux et créé avec eux, lors d'ateliers « do it yourself », où chacun se sent comme à la maison.

